

## Strategi Manajerial Pesantren dalam Pemberdayaan Santri: Studi Kasus Pesantren Darussalam Banyuwangi

Zumala Andriani <sup>\*1</sup>, Siti Azizah <sup>2</sup>, Erni Novitasari <sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas KH. Mukhtar Syafaat, Indonesia

Received: 13-04-2025

Revised: 30-04-2025

Accepted: 25-05-2025

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajerial pendidikan kewirausahaan berbasis spiritual dalam mengembangkan kemandirian santri di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi. Kajian difokuskan pada integrasi nilai-nilai spiritual Islam dengan praktik kewirausahaan dan pengelolaan unit usaha pesantren. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan di pesantren diposisikan sebagai instrumen pendidikan yang mengintegrasikan kompetensi manajerial, pembentukan karakter, dan internalisasi nilai spiritual. Unit-unit usaha berfungsi sebagai laboratorium kewirausahaan yang mendukung pembelajaran kontekstual, kaderisasi kepemimpinan, serta kemandirian finansial santri. Strategi manajerial integratif yang selaras dengan visi dan misi pesantren mampu menjaga keseimbangan antara fungsi edukatif dan produktif meskipun menghadapi tantangan struktural dan adaptif. Simpulan penelitian menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan berbasis spiritual merupakan model efektif dalam mengembangkan kemandirian santri secara holistik, adaptif, dan berkelanjutan, serta relevan sebagai rujukan pengelolaan pendidikan pesantren di era modern.

**Kata Kunci:** Spiritual Entrepreneurship; Manajemen Pendidikan; Kemandirian Santri; Pesantrenpreneurship; Pemberdayaan Santri

*This study aims to analyze managerial strategies of spiritually based entrepreneurship education in fostering students' (santri) independence at Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi. The focus is on the integration of Islamic spiritual values with entrepreneurial practices and the management of pesantren business units. The research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and analyzed thematically. The findings indicate that entrepreneurship in the pesantren is positioned not merely as an economic activity, but as an educational instrument that integrates managerial competence, character formation, and the internalization of spiritual values. Pesantren business units function as entrepreneurship laboratories that support contextual learning, leadership regeneration, and students' financial independence. Integrative managerial strategies aligned with the pesantren's vision and mission are able to maintain a balance between educational and productive functions despite structural and adaptive challenges. The study concludes that spiritually based entrepreneurship education constitutes an effective model for developing students' holistic, adaptive, and sustainable independence, and is relevant as a reference for pesantren educational management in the modern era.*

**Keywords:** Spiritual Entrepreneurship; Educational Management; Students' Self-Reliance; Pesantrenpreneurship; Student Empowerment

**Corresponding Author:** [zumala.andriani@uimsya.ac.id](mailto:zumala.andriani@uimsya.ac.id)

**How to Cite:**

Andriani, Z., Azizah, S., & Novitasari, E. (2025). Strategi Manajerial Pesantren dalam Pemberdayaan Santri: Studi Kasus Pesantren Darussalam Banyuwangi. *IHSAN: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Islam*, 1(1), 49-66

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



## PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berperan strategis dalam pembentukan karakter, spiritualitas, dan kemandirian santri. Selain berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu agama, pesantren berperan sebagai institusi sosial yang menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan melalui sistem pendidikan berbasis asrama (Nasution, 2020; Arfah & Wantini, 2023). Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi menuntut pesantren untuk menghasilkan lulusan yang adaptif dan produktif. Kemandirian santri menjadi indikator utama keberhasilan pesantren, karena santri dituntut mampu mengelola hidupnya, berinovasi, dan berkontribusi bagi masyarakat, sehingga menempatkan pesantren sebagai lembaga yang relevan dalam pembangunan sumber daya manusia (Zahroh & Fahmi, 2025).

Kemandirian santri tidak muncul secara spontan, tetapi melalui proses pendidikan yang sistematis dan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan karakter (Mulyadi & Syahid, 2020; Andika et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa aspek lingkungan sosial, metode pengajaran, dan program pembinaan memengaruhi kemampuan santri untuk menjadi mandiri (Fakhrunnisak et al., 2023). Dalam konteks ini, pesantren dituntut untuk merancang strategi manajerial yang mengintegrasikan nilai spiritual, disiplin, dan pendidikan karakter dengan program praktis agar santri dapat menghadapi dinamika sosial-ekonomi serta tantangan kehidupan modern secara optimal dan berkelanjutan.

Manajemen pesantren berperan sebagai kerangka pengaturan seluruh sumber daya dan aktivitas pendidikan yang mendukung pemberdayaan santri. Landasan teori manajemen pendidikan Islam menekankan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai siklus penting untuk memastikan keberhasilan program pendidikan (Anif, 2018; Nuryani, 2023). Dengan strategi manajerial yang efektif, pesantren dapat menyelaraskan tujuan pendidikan, kepemimpinan, disiplin, dan pengembangan keterampilan praktis sehingga santri tumbuh sebagai individu yang mandiri, bertanggung jawab, dan berkarakter. Tanpa manajemen yang terstruktur, program pembinaan sering berjalan parsial, sehingga tidak berdampak signifikan terhadap pemberdayaan santri.

Kepemimpinan pesantren dan sistem kedisiplinan menjadi aspek penting dalam strategi manajerial. Kyai dan pengelola pesantren bertindak sebagai teladan dan motivator yang mendorong santri mengembangkan potensi diri secara maksimal (Witro, 2020; Rofiq et al., 2025). Sistem kedisiplinan yang konsisten membentuk perilaku tanggung jawab, kepatuhan, dan inisiatif santri dalam kehidupan sehari-hari. Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang inspiratif dan pengelolaan disiplin yang baik berkontribusi signifikan terhadap pembentukan karakter mandiri santri (Hasan et al., 2023). Strategi ini memperkuat budaya organisasi pesantren dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif.

Pengembangan program kewirausahaan merupakan strategi manajerial lain yang esensial dalam pemberdayaan santri. Melalui keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren, seperti koperasi, pertanian, perdagangan, dan konveksi, mereka memperoleh pengalaman belajar kontekstual yang relevan dengan kebutuhan kehidupan nyata (Nurhadi, 2018; Mawaddah, 2025). Aktivitas ini tidak hanya menumbuhkan keterampilan praktis, tetapi juga melatih tanggung jawab, kerja sama, inisiatif, dan kemandirian ekonomi. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan berbasis pesantren mampu menumbuhkan sikap mandiri dan kesiapan santri menghadapi tantangan ekonomi modern (Falah, 2018; Munawwaroh, 2023).

Di era digital, pesantren menghadapi tantangan sekaligus peluang baru. Teknologi membuka akses sumber belajar dan memungkinkan pengelolaan lembaga lebih efisien, tetapi juga berpotensi mengurangi disiplin dan nilai kesederhanaan jika tidak dikelola dengan bijak (Nelga et al., 2022; Firman, 2024). Strategi manajerial yang adaptif diperlukan agar digitalisasi dapat memperkuat kemandirian santri melalui literasi digital, kemampuan berpikir kritis, dan keterampilan problem solving, tanpa mengorbankan nilai inti pesantren. Dengan demikian, pengelolaan pesantren harus menyeimbangkan tradisi, inovasi, dan teknologi untuk menghasilkan santri yang kompeten dan berdaya saing (Surya et al., 2025).

Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi menjadi konteks yang tepat untuk mengkaji strategi manajerial karena memiliki sejarah panjang dalam pendidikan dan pemberdayaan santri. Pesantren ini mengelola program pendidikan formal dan nonformal serta aktivitas pengasuhan yang terintegrasi, sehingga memungkinkan pengembangan karakter, kemandirian, dan keterampilan santri secara komprehensif. Studi kasus pada lembaga ini diharapkan memberikan gambaran empiris tentang praktik manajerial yang efektif, serta bagaimana pesantren dapat mengoptimalkan sumber daya dan program untuk memberdayakan santri secara berkelanjutan (Syafnan et al., 2024).

Berbagai penelitian sebelumnya telah menelaah manajemen pesantren, kepemimpinan kiai, dan pendidikan kewirausahaan, namun masih terbatas dalam fokus integrasi antara strategi manajerial, nilai spiritual, dan pengembangan kemandirian santri pada konteks kelembagaan tertentu (Hasan et al., 2023; Paryanti et al., 2024; Rahman, 2022). Gap ini menunjukkan kebutuhan penelitian kontekstual yang mendalam untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan kendala yang dihadapi pesantren dalam pemberdayaan santri. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan fokus pada strategi manajerial yang komprehensif di Pesantren Darussalam Banyuwangi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajerial Pesantren Darussalam Banyuwangi dalam pemberdayaan santri. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis berupa penguatan kajian manajemen pendidikan Islam, sekaligus kontribusi praktis dengan menyajikan model atau praktik baik (*best practices*) yang dapat diterapkan pesantren lain. Dengan demikian, studi ini memiliki urgensi tinggi dalam menjawab tantangan modernisasi pendidikan pesantren, adaptasi digital, dan pembangunan kemandirian santri yang relevan dengan kebutuhan masyarakat kontemporer.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk memahami secara mendalam strategi manajerial Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dalam meningkatkan kemandirian santri melalui pendidikan dan kewirausahaan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis holistik terhadap praktik manajemen, kepemimpinan kyai, kebijakan internal, serta integrasi pendidikan agama dengan program keterampilan praktis yang mendukung kemandirian santri (Fakhrunnisak et al., 2023).

Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi, dipilih secara purposif karena memiliki berbagai unit usaha, seperti koperasi, pertanian, perikanan, konveksi, serta pelatihan wirausaha, yang menjadi sarana pembentukan kemandirian santri. Pesantren ini juga menonjol dengan integrasi nilai spiritual thoriqoh dan praktik manajerial modern, sehingga

sesuai untuk mengeksplorasi hubungan antara strategi manajerial dan pemberdayaan santri (Azizah et al., 2025).

Informan ditentukan dengan teknik purposive sampling, meliputi pengasuh pesantren, pengurus unit usaha, guru, serta santri aktif dalam program kewirausahaan, dengan total sepuluh partisipan. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam implementasi manajemen dan pembentukan kemandirian santri (Munawwaroh, 2023). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi diarahkan untuk memantau aktivitas harian santri dan interaksi dengan pengasuh serta pengurus unit usaha. Wawancara mendalam merekam pengalaman, persepsi, dan pandangan informan, sedangkan dokumentasi mencakup laporan kegiatan, struktur organisasi, program kewirausahaan, serta arsip pesantren.

Analisis data dilakukan secara interaktif, meliputi reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta member check, untuk memastikan kredibilitas dan konsistensi temuan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggambarkan secara komprehensif bagaimana strategi manajerial pesantren berkontribusi terhadap pengembangan kemandirian santri secara kontekstual dan berkelanjutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Profil Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dan Karakteristik Santri**

Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi merupakan lembaga pendidikan Islam yang menampilkan integrasi unik antara pendidikan agama, spiritualitas thoriqoh, dan pengembangan kewirausahaan. Pesantren ini mengelola berbagai unit usaha, termasuk koperasi, pertanian, perikanan, konveksi, serta pelatihan keterampilan wirausaha, yang secara langsung melibatkan santri dalam praktik ekonomi. Aktivitas ini menjadi wahana pembelajaran nyata, mendorong santri untuk mengembangkan kemandirian dalam pengelolaan waktu, tanggung jawab pekerjaan, serta pengambilan keputusan dalam kegiatan ekonomi. Kegiatan kewirausahaan ini selaras dengan teori pemberdayaan melalui pendidikan praktis, yang menekankan pentingnya pengalaman langsung dalam membentuk karakter dan kemandirian santri (Fakhrunnisak et al., 2023). Dengan demikian, pesantren tidak hanya menekankan religiusitas, tetapi juga mempersiapkan santri menjadi individu produktif dan adaptif.

Karakteristik santri di Darussalam Banyuwangi terlihat melalui pembiasaan hidup disiplin, pembinaan spiritual berkelanjutan, serta penerapan sistem asrama yang mendukung kedisiplinan dan tanggung jawab. Aktivitas harian santri mencakup ibadah berjamaah, pengajian, serta keterlibatan langsung dalam unit-unit usaha pesantren, sehingga tercipta keseimbangan antara penguatan spiritual dan kemampuan praktis. Lingkungan yang kondusif dan struktur manajemen yang holistik memungkinkan integrasi nilai-nilai pendidikan agama dan praktik kewirausahaan dalam kebijakan dan budaya organisasi pesantren (Azizah et al., 2025). Pendidikan formal juga diintegrasikan dengan kurikulum berbasis Islam, mencakup ilmu dunia dan akhirat, serta pendekatan pembelajaran praktik yang menumbuhkan keterampilan aplikatif. Sistem kepemimpinan pesantren, melalui kyai, ustaz, dan pengasuh, menegaskan peran teladan dan bimbingan kontinu, membentuk santri yang mandiri, bertanggung jawab, dan kreatif. Organisasi internal pesantren, kegiatan ekstrakurikuler, serta program kewirausahaan

menambah dimensi pengembangan kepemimpinan dan literasi sosial. Dengan model manajemen yang komprehensif ini, santri Darussalam Banyuwangi memiliki kesiapan menghadapi tantangan sosial, ekonomi, dan digital tanpa mengabaikan nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi pendidikan mereka.

## 2. Strategi Manajerial dalam Pemberdayaan Santri

Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi menerapkan strategi manajerial yang terstruktur dan holistik untuk memberdayakan santri. Strategi ini mencakup aspek akademik, spiritual, sosial, dan keterampilan praktis, dengan tujuan menghasilkan santri yang mandiri, berkarakter, dan kompetitif. Strategi manajerial pesantren dapat dijabarkan dalam beberapa aspek berikut:

### a. Perencanaan Strategis dan Budaya Akademik

Strategi manajerial Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dalam pemberdayaan santri dimulai dari perencanaan strategis yang terstruktur, mencakup perumusan visi, misi, tujuan jangka panjang, serta indikator keberhasilan pendidikan. Proses ini melibatkan pengasuh, ustadz senior, dan kepala bidang melalui musyawarah rutin untuk memastikan seluruh program selaras dengan pengembangan kemandirian, kompetensi akademik, dan karakter santri (Surya et al., 2025; Munawwaroh, 2023). Penjadwalan kegiatan harian, mingguan, hingga tahunan dirancang untuk menyeimbangkan pembelajaran kitab kuning, ibadah, praktik kewirausahaan, dan kegiatan sosial, sehingga santri mampu mengelola waktu secara efektif dan bertanggung jawab. Selain itu, perencanaan strategis juga mempertimbangkan evaluasi berkala terhadap kegiatan akademik dan non-akademik, guna menyesuaikan program dengan kebutuhan santri dan perkembangan era digital, selaras dengan prinsip manajemen strategik yang menekankan fleksibilitas dan orientasi jangka panjang (Anif, 2018; Firman, 2024).

Seiring perencanaan strategis, budaya akademik menjadi fokus utama pemberdayaan santri. Pondok Pesantren Darussalam menerapkan metode pembelajaran klasik seperti sorogan, bandongan, wetonan, dan bandongan terbalik, yang menekankan kemampuan mendengar, menulis, menelaah, serta menghafal kitab kuning secara bertahap (Fakhrunnisak et al., 2023; Dalimunthe, 2023). Budaya akademik ini diperkuat melalui literasi digital dan pemanfaatan teknologi, yang memungkinkan santri mengakses informasi secara cepat dan relevan dengan konteks modern (Nelga et al., 2022). Integrasi perencanaan strategis dan budaya akademik ini membentuk kemandirian santri secara komprehensif, mengasah disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif, sekaligus menyiapkan mereka menghadapi tantangan kehidupan di luar pesantren dengan kompetensi akademik dan spiritual yang seimbang (Paryanti et al., 2024; Surya et al., 2025).

### b. Pengorganisasian dan Pengembangan SDM

Pesantren Darussalam Banyuwangi menerapkan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas antar pengasuh, kepala bidang, dan santri senior-junior. Santri senior diberikan peran sebagai koordinator untuk membimbing dan mengawasi santri junior yang bertindak sebagai pelaksana teknis, sehingga menciptakan mekanisme kaderisasi dan pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan (Surya et al., 2025). Struktur ini memungkinkan setiap individu memiliki tanggung jawab yang spesifik, meningkatkan disiplin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kerjasama antar

anggota. Di samping itu, pengorganisasian pesantren dirancang secara sistematis untuk menyeimbangkan kegiatan akademik, ibadah, dan kewirausahaan santri, memastikan keterpaduan antara pengembangan spiritual, intelektual, dan kemandirian praktis (Munawwaroh, 2023; Falah, 2018).

Selain santri, pengembangan sumber daya manusia mencakup pengasuh, staf administrasi, serta pengurus koperasi pesantren yang mendukung jalannya program akademik, kewirausahaan, dan kegiatan sosial. Para pengasuh berperan sebagai teladan nilai-nilai spiritual, etika kerja, dan manajerial, sehingga internalisasi nilai kemandirian dapat berlangsung secara menyeluruh (Mawaddah, 2025; Nurjannah, et al., 2025). Program pengembangan SDM juga melibatkan pelatihan, pembinaan, dan evaluasi rutin yang menekankan inovasi, efisiensi, dan adaptasi terhadap perkembangan era digital, seperti penggunaan aplikasi manajemen santri dan sistem keuangan terpadu (Firman, 2024; Surya et al., 2025). Dengan demikian, strategi pengorganisasian dan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi tidak hanya memperkuat tata kelola internal, tetapi juga membentuk santri dan seluruh pengelola pesantren yang mandiri, kompeten, dan adaptif terhadap tantangan modern.

### c. Manajemen Keuangan Terpadu dan Teknologi

Manajemen Keuangan Terpadu dan Teknologi menjadi strategi penting dalam pengelolaan Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi, khususnya dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Pesantren menerapkan sistem pembayaran terpadu berbasis non-tunai (*cashless*) menggunakan aplikasi Sistem Informasi Santri (SIS) dan virtual account pada bank BUMN/BUMD. Inovasi ini memudahkan wali santri, termasuk yang berasal dari luar kota, untuk melakukan transaksi pembayaran syahriyah dan uang saku secara aman, cepat, dan terpantau secara real-time (Firman, 2024; Surya et al., 2025; Nurjannah, et al., 2025). Sistem ini juga meminimalkan risiko kesalahan administrasi dan kehilangan uang tunai, sekaligus mempermudah pimpinan pesantren dalam mengalokasikan anggaran operasional, akademik, dan kewirausahaan santri secara tepat. Dengan pengelolaan keuangan digital yang terintegrasi, pimpinan pesantren mampu memantau pemasukan dan pengeluaran secara holistik, sehingga perencanaan program pendidikan dan kegiatan sosial dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Mulyadi & Syahid, 2020; Mawaddah, 2025).

Selain sistem digital, koperasi pesantren berperan sebagai sumber pendanaan tambahan sekaligus sarana praktik kewirausahaan santri. Koperasi menyumbang sebagian laba usaha setiap bulan untuk mendukung operasional pendidikan, sekaligus melatih santri dalam manajemen usaha, tanggung jawab, dan kreativitas. Unit usaha koperasi meliputi grosir, percetakan, peternakan, dan layanan lainnya, yang memberikan pengalaman nyata dalam mengelola sumber daya ekonomi pesantren (Falah, 2018; Paryanti, et al., 2024). Integrasi manajemen keuangan digital dan pemberdayaan koperasi memungkinkan pesantren menciptakan sistem keuangan yang transparan, akuntabel, berkelanjutan, dan berbasis teknologi, sekaligus mendukung pemberdayaan santri secara menyeluruh (Surya et al., 2025; Mawaddah, 2025). Implementasi strategi ini juga menjadi respon terhadap tantangan global dalam pengelolaan pendidikan modern, di mana kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola keuangan merupakan faktor krusial

untuk keberlangsungan pendidikan dan kesejahteraan santri (Nurjannah, et al., 2025; Falah, 2018).

d. **Implementasi dan Evaluasi Strategis**

Implementasi dan Evaluasi Strategis pada Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dilakukan melalui mekanisme pendampingan terstruktur, monitoring rutin, dan evaluasi berkelanjutan. Kepala bidang pendidikan bersama pengasuh menyesuaikan jadwal, materi, dan metode pengajaran berdasarkan skala prioritas, efisiensi, serta hasil evaluasi sebelumnya (Anif, 2018; Surya et al., 2025). Misalnya, mata pelajaran hisab dan faraidh disusun secara terjadwal sesuai kebutuhan perkembangan santri, sementara modul literasi digital disesuaikan dengan kemampuan dan tingkat penguasaan teknologi masing-masing santri. Pendekatan ini menekankan keterpaduan antara manajemen akademik dan pembentukan karakter, sehingga setiap kegiatan pembelajaran menjadi bagian dari proses pemberdayaan yang berkelanjutan.

Evaluasi strategi dilakukan secara kolektif, memberi ruang bagi santri untuk merefleksikan pengalaman, menyampaikan kendala, dan menerima arahan praktis dari pengasuh maupun senior (Andika, et al., 2024; Munawwaroh, 2023). Budaya akademik yang dikembangkan mencakup penghargaan atas prestasi, pengembangan literasi, pengabdian masyarakat, penulisan karya ilmiah, diskusi ilmiah, dan keterlibatan aktif dalam proses belajar-mengajar (Paryanti, et al., 2024; Mawaddah, 2025). Dengan sistem implementasi dan evaluasi yang konsisten, pesantren tidak hanya memfasilitasi pembelajaran akademik, tetapi juga membentuk santri yang mandiri, kritis, dan siap menghadapi tantangan sosial maupun profesional di era digital. Strategi ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara manajemen pendidikan yang sistematis dan pemberdayaan karakter santri secara menyeluruh.

e. **Kepemimpinan Teladan**

Kepemimpinan Teladan menjadi fondasi utama dalam strategi manajerial Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi. Kyai dan ustaz senior tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan dalam disiplin, tanggung jawab, etika kerja, dan integritas spiritual, sehingga nilai-nilai ini dapat diinternalisasi oleh santri dalam kehidupan sehari-hari (Rofiq, et al., 2025; Surya et al., 2025). Model kepemimpinan ini menekankan keseimbangan antara otoritas akademik dan keteladanan moral, sehingga santri mampu melihat secara langsung praktik nilai-nilai Islami yang diajarkan secara konseptual. Pendekatan ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang menumbuhkan rasa hormat, disiplin, dan semangat untuk belajar secara mandiri.

Selain itu, kepemimpinan teladan juga mendorong pengembangan kemandirian dan kedewasaan emosional santri, serta mempersiapkan mereka menghadapi tantangan kehidupan di luar pesantren (Fakhrunnisak, et al., 2023; Mawaddah, 2025). Kyai berperan sebagai mentor yang membimbing santri dalam pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pengembangan karakter, sehingga mereka tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga matang secara spiritual dan sosial. Dengan kepemimpinan berbasis teladan ini, pesantren menegaskan pentingnya integrasi antara pengembangan kapasitas manajerial, akademik, dan karakter, menjadikan santri siap.

### **3. Peran Unit Usaha dalam Pengembangan Kemandirian Santri**

Hasil observasi dan wawancara di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi menunjukkan bahwa unit-unit usaha memiliki peran strategis sebagai wahana utama pengembangan kemandirian santri dari berbagai aspek, meliputi ekonomi, manajerial, sosial, dan spiritual. Keterlibatan santri dalam operasional usaha memberikan pengalaman belajar yang konkret, memungkinkan mereka mengintegrasikan teori dengan praktik nyata, sekaligus menumbuhkan keterampilan teknis dan soft skill yang esensial, seperti disiplin, kreativitas, tanggung jawab, dan kemampuan problem solving (Azizah et al., 2025; Fakhrunnisak et al., 2023). Berbagai unit usaha, mulai dari koperasi, percetakan, pertanian, peternakan, bakery, hingga program vokasi, secara sistematis dirancang untuk membekali santri dengan pengalaman manajerial yang holistik dan mempersiapkan mereka menghadapi tantangan kehidupan nyata. Berdasarkan temuan empiris dari observasi dan wawancara, pembahasan Bab 3 ini akan difokuskan pada empat sub-bahasan utama, yakni: (1) unit usaha sebagai laboratorium kewirausahaan, (2) struktur organisasi dan kaderisasi kepemimpinan, (3) pengelolaan keuangan serta kreativitas dan inovasi, dan (4) integrasi nilai spiritual serta pembentukan karakter. Keempat aspek ini menjadi pilar pengembangan kemandirian santri secara menyeluruh.

#### **a. Unit Usaha sebagai Laboratorium Kewirausahaan**

Unit-unit usaha di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi berfungsi sebagai laboratorium kewirausahaan yang memberikan pengalaman belajar autentik bagi santri melalui integrasi teori dan praktik. Berbagai unit usaha, seperti koperasi, percetakan, pertanian, peternakan, bakery, pusat perbelanjaan, kantin, Bank Sampah Nusantara Darussalam (BSND), serta program pendidikan vokasi AK Darussalam, dirancang sebagai sarana pembelajaran kontekstual untuk menumbuhkan kemandirian santri. Melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional, santri belajar merencanakan kegiatan, mengelola sumber daya, menyusun strategi pemasaran, serta mengevaluasi capaian usaha secara sistematis. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pemberdayaan pesantren yang menekankan penguatan karakter, kemandirian, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika sosial dan ekonomi (Falah, 2018; Paryanti, et al., 2024).

Sebagai laboratorium kewirausahaan, unit usaha memberikan ruang bagi santri untuk mengalami proses pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, dan evaluasi kinerja secara langsung. Dalam pengelolaan koperasi, misalnya, santri mempraktikkan manajemen stok, pencatatan transaksi, perhitungan keuntungan, serta pembagian laba usaha. Pengalaman ini membekali santri dengan keterampilan manajerial dan finansial yang aplikatif, sekaligus melatih kemampuan berpikir strategis dan tanggung jawab dalam mengelola usaha berskala mikro (Mawaddah, 2025; Falah, 2018). Keberagaman bidang usaha juga memperluas wawasan santri terhadap karakteristik pasar dan tantangan operasional yang berbeda, sehingga mereka terbiasa beradaptasi dengan perubahan dan kebutuhan konsumen.

Lebih dari sekadar penguasaan keterampilan teknis, unit usaha pesantren turut menumbuhkan soft skill yang esensial, seperti disiplin, inisiatif, kemampuan problem solving, komunikasi efektif, dan kerja sama tim (Azizah et al., 2025; Fakhrunnisak et al., 2023). Pembelajaran berbasis pengalaman ini menjadikan proses pendidikan lebih bermakna dan holistik, karena santri menginternalisasi nilai-nilai kerja keras, tanggung jawab, dan kemandirian dalam konteks nyata. Dengan demikian, unit usaha pesantren

berperan strategis tidak hanya sebagai penopang ekonomi lembaga, tetapi juga sebagai wahana pembelajaran kewirausahaan yang mempersiapkan santri menghadapi dunia kerja dan kehidupan sosial secara mandiri dan berkelanjutan (Falah, 2018; Surya et al., 2025).

**b. Struktur Organisasi dan Kaderisasi Kepemimpinan**

Struktur organisasi unit usaha di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dirancang secara sistematis untuk mendukung proses kaderisasi kepemimpinan santri melalui pembelajaran berbasis peran. Setiap unit usaha memiliki pembagian tugas yang jelas, mulai dari fungsi manajerial hingga pelaksana operasional, sehingga santri dapat memahami alur kerja organisasi secara komprehensif. Santri senior umumnya diberi amanah sebagai manajer atau supervisor, sedangkan santri junior berperan sebagai staf operasional yang menjalankan aktivitas teknis harian. Pola ini menempatkan santri sebagai subjek aktif dalam praktik manajemen dan kepemimpinan, bukan sekadar pelaksana tugas. Melalui keterlibatan langsung tersebut, santri belajar menginternalisasi fungsi organisasi, tanggung jawab jabatan, serta dinamika pengambilan keputusan dalam konteks usaha yang nyata (Munawwaroh, 2023; Surya et al., 2025).

Kaderisasi kepemimpinan melalui unit usaha tidak hanya berorientasi pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap kepemimpinan yang bertanggung jawab dan kolaboratif. Santri yang menduduki posisi manajerial dilatih untuk mengoordinasikan tim, mengelola konflik, mengatur waktu, serta menjaga keberlangsungan operasional unit usaha. Proses ini diperkuat melalui mekanisme pergantian jabatan yang memungkinkan regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan. Santri junior dipersiapkan secara bertahap melalui pendampingan dan pembiasaan, sehingga terjadi transfer pengetahuan dan pengalaman antar generasi. Dengan demikian, struktur organisasi unit usaha tidak hanya menopang efektivitas ekonomi pesantren, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membentuk kepemimpinan santri yang mandiri, adaptif, dan siap menghadapi tantangan sosial maupun profesional setelah lulus dari pesantren (Munawwaroh, 2023; Surya et al., 2025).

**c. Pengelolaan Keuangan dan Pengembangan Karakter**

Pengelolaan keuangan dalam unit-unit usaha Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dirancang sebagai bagian integral dari strategi pendidikan kemandirian santri yang bersifat aplikatif dan kontekstual. Melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas keuangan, santri dilatih memahami alur pemasukan dan pengeluaran, melakukan pencatatan keuangan sederhana, serta menganalisis keuntungan dan efisiensi usaha. Pengalaman ini memberikan pemahaman nyata mengenai nilai ekonomi, perencanaan finansial, dan pengelolaan risiko dalam skala yang terjangkau. Dengan demikian, pengelolaan keuangan tidak hanya menjadi aktivitas administratif, tetapi juga sarana pembelajaran yang menumbuhkan literasi finansial dan tanggung jawab ekonomi santri secara berkelanjutan (Falah, 2018; Mawaddah, 2025).

Proses pengelolaan keuangan tersebut diorientasikan pada pembentukan karakter dan etika kerja Islami. Santri dibiasakan menerapkan prinsip kejujuran, kedisiplinan, dan akuntabilitas dalam setiap transaksi, sehingga praktik keuangan berfungsi sebagai media internalisasi nilai moral dan tanggung jawab sosial. Selain itu, santri dilatih menyusun anggaran, menetapkan prioritas kebutuhan, serta mengevaluasi penggunaan dana secara reflektif. Keterlibatan aktif ini mendorong tumbuhnya sikap mandiri, percaya diri, dan

cermat dalam pengambilan keputusan finansial. Dengan demikian, pengelolaan keuangan unit usaha tidak hanya menopang keberlangsungan ekonomi pesantren, tetapi juga membentuk santri yang cakap secara finansial, berintegritas, dan siap menghadapi dinamika sosial-ekonomi setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren (Mawaddah, 2025).

d. Kreativitas, Inovasi, dan Evaluasi Kinerja

Kreativitas dan inovasi merupakan elemen strategis dalam pengelolaan unit-unit usaha Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi yang berorientasi pada penguatan kemandirian santri. Unit usaha tidak dikelola secara rutin dan mekanis, melainkan diarahkan sebagai ruang belajar yang mendorong santri mengembangkan gagasan baru, menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar, serta merespons dinamika sosial dan ekonomi yang terus berubah. Proses ini membiasakan santri untuk berpikir kritis, adaptif, dan solutif, sehingga kemandirian yang terbentuk bersifat dinamis dan relevan dengan tantangan zaman. Kreativitas dan inovasi dengan demikian diposisikan sebagai kompetensi esensial dalam pendidikan kewirausahaan pesantren (Paryanti et al., 2024).

Pengembangan kreativitas diwujudkan melalui diversifikasi produk dan layanan, mulai dari pengolahan hasil pertanian, bakery, kerajinan, hingga pengembangan layanan berbasis digital. Keterlibatan santri dalam perencanaan, produksi, dan pengembangan usaha mendorong munculnya inisiatif, keberanian mengambil risiko yang terukur, serta kemampuan membaca peluang usaha. Inovasi tidak semata dipahami sebagai penciptaan produk baru, tetapi sebagai upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan daya saing usaha tanpa mengabaikan nilai-nilai pesantren. Untuk menjaga keberlanjutan, evaluasi kinerja dilakukan secara partisipatif dan reflektif dengan melibatkan santri. Evaluasi tidak hanya berfokus pada capaian finansial, tetapi juga pada proses kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Pendekatan ini menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan dan pengambilan keputusan berbasis pengalaman, sehingga unit usaha berfungsi optimal sebagai wahana pembelajaran kewirausahaan, pembentukan karakter, dan penguatan kemandirian santri secara holistik (Surya et al., 2025; Mawaddah, 2025).

#### **4. Integrasi Nilai Spiritual dengan Pendidikan Kewirausahaan**

Pendidikan kewirausahaan di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi dibangun di atas fondasi nilai-nilai spiritual yang menjadi inti pendidikan pesantren. Kewirausahaan tidak diposisikan semata sebagai aktivitas ekonomi, melainkan sebagai strategi pendidikan untuk membentuk santri yang mandiri secara ekonomi sekaligus berkarakter Islami, beretika, dan memiliki tanggung jawab sosial. Dalam kerangka ini, aktivitas usaha dipahami sebagai bagian dari ibadah dan pengabdian, sehingga orientasi keuntungan selalu diimbangi dengan nilai kejujuran, amanah, disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap sesama. Manajemen pendidikan pesantren secara sadar mengembangkan model kewirausahaan berbasis nilai (*value-based entrepreneurship*) yang selaras dengan prinsip pendidikan Islam modern. Santri diarahkan untuk memahami bahwa setiap aktivitas ekonomi memiliki dimensi moral dan sosial, termasuk dalam pengelolaan keuntungan yang tidak hanya dimanfaatkan secara individual, tetapi juga dialokasikan bagi pengembangan lembaga dan kegiatan sosial kemasyarakatan. Pendekatan ini menjadi ciri khas pendidikan kewirausahaan pesantren, sekaligus memperkuat integrasi antara spiritualitas, pembentukan karakter, dan penguatan kemandirian santri. Untuk

mengkaji implementasi strategi tersebut secara sistematis, bahasan ini difokuskan pada empat sub-aspek utama yang saling terkait, mulai dari landasan konseptual hingga implikasinya terhadap keberlanjutan pendidikan dan peran sosial pesantren.

a. Konsep Dasar Spiritual Entrepreneurship

Konsep *spiritual entrepreneurship* berpijak pada pandangan bahwa aktivitas kewirausahaan tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga mengandung dimensi nilai, etika, dan spiritualitas yang melekat dalam setiap prosesnya. Dalam konteks pendidikan pesantren, kewirausahaan dipahami sebagai bagian integral dari pembentukan insan yang seimbang antara aspek material dan spiritual. *Spiritual entrepreneurship* menempatkan usaha ekonomi sebagai sarana pengabdian kepada Allah SWT, sehingga setiap aktivitas produksi, distribusi, dan pengelolaan usaha dipandu oleh nilai-nilai keislaman seperti kejujuran (*shiddiq*), amanah, tanggung jawab, kerja keras, dan keadilan (Falah, 2018). Dengan kerangka ini, wirausaha tidak hanya dilihat sebagai kompetensi ekonomi, tetapi juga sebagai media pendidikan karakter dan moral.

Secara konseptual, *spiritual entrepreneurship* mengintegrasikan tiga dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, etis, dan produktif. Dimensi spiritual menekankan kesadaran transendental bahwa seluruh aktivitas usaha merupakan bagian dari ibadah dan pertanggungjawaban kepada Tuhan. Dimensi etis menegaskan pentingnya prinsip moral dalam praktik kewirausahaan, seperti keadilan dalam transaksi, transparansi pengelolaan keuangan, dan kepedulian terhadap dampak sosial usaha. Sementara itu, dimensi produktif berkaitan dengan kemampuan mengelola usaha secara profesional, inovatif, dan berkelanjutan agar mampu memberikan manfaat ekonomi nyata bagi individu maupun lembaga (Paryanti, et al., 2024). Ketiga dimensi ini saling terkait dan membentuk kerangka kewirausahaan berbasis nilai yang khas pesantren.

Dalam perspektif pendidikan Islam, *spiritual entrepreneurship* berfungsi sebagai pendekatan pedagogis yang menjembatani penguasaan keterampilan praktis dengan internalisasi nilai-nilai keislaman. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan pendidikan pesantren yang tidak hanya mencetak lulusan yang kompeten secara intelektual dan profesional, tetapi juga memiliki integritas moral dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, pengembangan kewirausahaan berbasis spiritualitas di pesantren dapat dipahami sebagai strategi pendidikan yang holistik, yang menyiapkan santri menjadi pelaku ekonomi yang mandiri, beretika, dan adaptif terhadap perubahan sosial, tanpa kehilangan identitas keislamannya (Falah, 2018; Munawwaroh, 2023).

b. Internalisasi Nilai Spiritual dalam Praktik Kewirausahaan Pesantren

Internalisasi nilai spiritual dalam praktik kewirausahaan pesantren merupakan proses pedagogis yang menempatkan aktivitas usaha sebagai sarana pembentukan sikap, perilaku, dan kesadaran etis santri. Berbeda dari pembahasan konseptual, fokus bahasan ini menekankan aktualisasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan unit usaha secara nyata. Kewirausahaan dipahami sebagai ruang pendidikan bernalih, tempat santri mempraktikkan ajaran Islam dalam aktivitas ekonomi sehari-hari. Nilai kejujuran, amanah, tanggung jawab, disiplin, dan kepedulian sosial diintegrasikan secara sistematis dalam seluruh rantai usaha, mulai dari produksi, pelayanan, hingga pengelolaan keuangan. Prinsip keadilan dan transparansi menjadi dasar transaksi, sementara orientasi usaha diarahkan pada kebermanfaatan dan keberlanjutan, bukan sekadar akumulasi

keuntungan. Pola ini menumbuhkan kesadaran bahwa keberhasilan usaha tidak hanya diukur secara finansial, tetapi juga dari aspek keberkahan, kepercayaan, dan dampak sosial yang dihasilkan (Falah, 2018).

Proses internalisasi nilai spiritual diperkuat melalui pembiasaan dan keteladanan yang berkelanjutan. Pengasuh, pengelola unit usaha, dan santri senior berperan sebagai model penerapan etos kerja Islami, sehingga nilai-nilai tersebut dipelajari secara kontekstual melalui pengalaman langsung. Pendekatan ini membentuk karakter wirausaha santri yang berintegritas, bertanggung jawab, dan memiliki kepekaan sosial dalam pengambilan keputusan ekonomi. Dengan demikian, praktik kewirausahaan pesantren berfungsi sebagai wahana pembelajaran aplikatif yang mengintegrasikan dimensi spiritual dan ekonomi secara utuh. Internalisasi nilai spiritual tidak hanya memperkuat kemandirian ekonomi santri, tetapi juga menegaskan peran pesantren dalam mengembangkan model kewirausahaan berbasis nilai yang relevan dan berkelanjutan dalam konteks pendidikan Islam kontemporer (Munawwaroh, 2023; Paryanti et al., 2024).

c. **Integrasi Spiritualitas dalam Kurikulum dan Pembelajaran Wirausaha**

Integrasi spiritualitas dalam kurikulum dan pembelajaran kewirausahaan di pesantren merupakan strategi pedagogis untuk menyelaraskan penguatan kompetensi ekonomi dengan pembentukan karakter religius santri. Dalam kerangka pendidikan Islam, kewirausahaan diposisikan sebagai bagian dari kurikulum terpadu yang menghubungkan pengetahuan, sikap, dan praktik usaha dengan nilai-nilai keislaman. Kurikulum kewirausahaan dirancang tidak hanya memuat aspek manajerial, seperti perencanaan usaha, pemasaran, dan pengelolaan keuangan, tetapi juga etika bisnis Islam, prinsip muamalah, keadilan transaksi, serta orientasi kemaslahatan. Dengan demikian, aktivitas ekonomi dipahami sebagai praktik produktif yang mengandung implikasi moral dan sosial, sekaligus menjadi sarana internalisasi nilai spiritual dalam pengambilan keputusan dan perilaku ekonomi santri (Falah, 2018; Paryanti et al., 2024).

Pada tataran aplikatif, pembelajaran dikembangkan melalui pendekatan kontekstual dan berbasis pengalaman dengan melibatkan santri secara langsung dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Pola ini mempertemukan teori, praktik, dan nilai spiritual dalam situasi nyata, sehingga santri mengembangkan kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual secara simultan. Keteladanan pendidik dan pengelola pesantren memperkuat proses internalisasi nilai melalui pembiasaan yang konsisten. Evaluasi dilakukan secara reflektif dengan melibatkan santri dalam analisis kinerja usaha, identifikasi kendala, dan perumusan strategi perbaikan, sehingga pembelajaran bersifat transformatif dan berkelanjutan. Dengan model ini, keberhasilan pendidikan kewirausahaan diukur tidak hanya dari capaian usaha, tetapi juga dari terjaganya etika, tanggung jawab sosial, dan orientasi ibadah, yang menegaskan relevansi pesantren dalam menyiapkan santri mandiri secara ekonomi sekaligus kokoh secara moral-spiritual (Surya et al., 2025; Mawaddah, 2025; Munawwaroh, 2023).

d. **Strategi Manajerial Integratif dalam Pendidikan Kewirausahaan Islam**

Strategi manajerial integratif dalam pendidikan kewirausahaan Islam menempatkan kewirausahaan sebagai bagian tak terpisahkan dari sistem manajemen pendidikan pesantren. Pendekatan ini menekankan tata kelola kelembagaan yang menyinergikan aktivitas unit usaha dengan tujuan pendidikan dan nilai-nilai keislaman. Kewirausahaan

diposisikan sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kemandirian lembaga dan santri, sekaligus sebagai sarana pembinaan akhlak dan tanggung jawab sosial. Secara manajerial, integrasi tersebut diwujudkan melalui penyelarasan visi pesantren dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan unit usaha yang terkoordinasi dengan bidang pendidikan dan pembinaan santri. Unit usaha tidak berdiri secara terpisah, melainkan menjadi bagian dari struktur kelembagaan yang utuh, sehingga pesantren mampu mengarahkan pengembangan usaha secara berkelanjutan dan memastikan konsistensi penerapan nilai-nilai Islami dalam praktik manajemen (Falah, 2018; Munawwaroh, 2023).

Implementasi strategi ini diperkuat melalui kepemimpinan partisipatif dan sistem evaluasi berkelanjutan. Pengasuh, pengelola pesantren, dan penanggung jawab unit usaha berperan sebagai pengarah kebijakan dan penjaga nilai, sementara santri dilibatkan dalam operasional sesuai tingkat kompetensinya. Evaluasi tidak hanya berfokus pada capaian ekonomi, tetapi juga pada proses pembelajaran, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap etika usaha. Pola ini menjadikan unit usaha berfungsi ganda sebagai sarana pendidikan dan penguatan profesionalisme pengelolaan. Dengan strategi manajerial yang integratif, pendidikan kewirausahaan Islam di pesantren dapat berjalan adaptif dan berkelanjutan, menyeimbangkan pencapaian kemandirian ekonomi dengan konsistensi misi pendidikan Islam (Surya et al., 2025; Paryanti et al., 2024).

Secara keseluruhan, integrasi nilai spiritual dalam pendidikan kewirausahaan di Pondok Pesantren Darussalam menunjukkan bahwa pengembangan kemandirian ekonomi santri dapat dilakukan tanpa mengabaikan prinsip-prinsip dasar pendidikan Islam. Kewirausahaan tidak diposisikan semata sebagai aktivitas ekonomi, melainkan sebagai wahana pembelajaran, pembentukan karakter, dan aktualisasi nilai ibadah yang terkelola melalui strategi manajerial yang adaptif dan terstruktur. Sinergi antara teori, praktik, dan nilai keislaman ini memperkuat kompetensi ekonomi santri sekaligus menumbuhkan etika, tanggung jawab sosial, serta daya tahan dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi tantangan era modern. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan pesantren yang mengoptimalkan unit usaha berbasis nilai mampu menjaga relevansi, produktivitas, dan keberlanjutan lembaga, sekaligus membentuk santri yang mandiri, berkarakter Islami, dan siap berkontribusi bagi masyarakat luas (Falah, 2018; Surya et al., 2025).

## 5. Tantangan dan Implikasi Strategi Manajerial

Implementasi strategi manajerial integratif dalam pendidikan kewirausahaan Islam di pesantren tidak terlepas dari berbagai tantangan struktural, kultural, dan kontekstual. Meskipun integrasi nilai spiritual dengan manajemen kewirausahaan mampu memperkuat kemandirian santri dan keberlanjutan pesantren, proses tersebut menuntut kesiapan kelembagaan, sumber daya manusia, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika internal dan eksternal. Tantangan-tantangan ini muncul seiring dengan upaya pesantren menjaga keseimbangan antara fungsi pendidikan, pembinaan spiritual, dan pengelolaan unit usaha produktif. Oleh karena itu, pemetaan tantangan manajerial menjadi penting untuk memahami batasan implementasi strategi yang telah diterapkan, sekaligus merumuskan implikasi pengembangan yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Analisis terhadap tantangan ini tidak dimaksudkan sebagai bentuk kelemahan model pesantrenpreneurship, melainkan sebagai dasar reflektif untuk memperkuat

efektivitas manajemen pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang semakin kompleks.

**Tabel 1.** Tantangan dan Implikasi Strategi Manajerial Pendidikan Kewirausahaan Pesantren

Aspek	Bentuk Tantangan	Implikasi Manajerial
Kelembagaan dan Tata Kelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Struktur manajemen unit usaha belum sepenuhnya terstandarisasi</li> <li>▪ Ketergantungan pada figur tertentu (kyai/pengelola senior)</li> <li>▪ Dokumentasi dan SOP usaha belum seragam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penguatan sistem manajemen berbasis kelembagaan</li> <li>▪ Penyusunan SOP tertulis dan sistem arsip manajerial</li> <li>▪ Transformasi kepemimpinan dari personal ke institusional</li> </ul>
Sumber Daya Manusia Santri	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regenerasi santri pengelola bersifat periodik</li> <li>▪ Perbedaan tingkat kompetensi manajerial santri</li> <li>▪ Keterbatasan pengalaman profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem kaderisasi dan mentoring berjenjang</li> <li>▪ Pelatihan dasar manajemen dan kewirausahaan Islami</li> <li>▪ Pendampingan intensif oleh pengelola senior</li> </ul>
Integrasi Pendidikan dan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beban kegiatan santri yang padat</li> <li>▪ Risiko kewirausahaan mengganggu fokus akademik dan spiritual</li> <li>▪ Kurangnya sinkronisasi jadwal pembelajaran dan usaha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penataan waktu berbasis prioritas pendidikan</li> <li>▪ Integrasi unit usaha sebagai media pembelajaran formal</li> <li>▪ Penegasan fungsi usaha sebagai sarana edukatif, bukan eksploitasi</li> </ul>
Konsistensi Nilai Spiritual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potensi pergeseran orientasi ke profit semata</li> <li>▪ Tantangan menjaga etika bisnis dalam persaingan pasar</li> <li>▪ Internaliasi nilai belum merata pada seluruh santri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penguatan pengawasan nilai dan etika usaha</li> <li>▪ Keteladanan pengelola sebagai role model spiritual</li> <li>▪ Evaluasi usaha berbasis kebermanfaatan dan keberkahan</li> </ul>
Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persaingan usaha dengan sektor komersial modern</li> <li>▪ Perubahan kebutuhan pasar dan perilaku konsumen</li> <li>▪ Tantangan literasi digital dan teknologi usaha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategi inovasi produk berbasis kearifan lokal</li> <li>▪ Penguatan literasi digital santri</li> <li>▪ Adaptasi teknologi tanpa menghilangkan nilai spiritual</li> </ul>
Keberlanjutan Usaha Pesantren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketidakstabilan usaha akibat pergantian pengelola</li> <li>▪ Keterbatasan modal dan akses jejaring usaha</li> <li>▪ Minimnya evaluasi jangka panjang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manajemen usaha berbasis sistem dan data</li> <li>▪ Penguatan jejaring kemitraan eksternal</li> <li>▪ Evaluasi berkala untuk keberlanjutan ekonomi dan pendidikan</li> </ul>

Secara substantif, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi manajerial dalam pendidikan kewirausahaan pesantren menghadapi tantangan yang bersifat struktural, kultural, dan adaptif, seperti konsistensi tata kelola unit usaha, kesiapan sumber daya manusia santri, serta tuntutan menjaga keseimbangan antara fungsi edukatif dan orientasi ekonomi. Tantangan tersebut tidak dapat dipahami semata-mata sebagai hambatan operasional,

melainkan sebagai ruang reflektif untuk memperkuat manajemen pendidikan Islam agar lebih kontekstual, responsif, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pesantren dituntut mengembangkan tata kelola kewirausahaan yang sistematis, transparan, dan partisipatif, sehingga unit usaha tidak hanya berfungsi sebagai sumber ekonomi, tetapi juga sebagai media pembelajaran yang terarah dan bermakna bagi pengembangan kemandirian santri.

Implikasinya, strategi manajerial kewirausahaan pesantren perlu diarahkan pada pendekatan integratif yang menyinergikan prinsip profesionalisme modern dengan nilai-nilai spiritual dan etika Islam. Pendekatan ini menuntut penguatan kaderisasi, pembinaan berkelanjutan, serta sistem evaluasi yang tidak hanya menilai capaian ekonomi, tetapi juga dampak pedagogis dan sosial. Dengan manajemen yang adaptif dan berbasis nilai, pesantren mampu menjaga relevansi pendidikan kewirausahaan di tengah dinamika sosial dan digitalisasi, sekaligus menegaskan perannya dalam membentuk santri yang mandiri, berkarakter, dan bertanggung jawab sosial.

## KESIMPULAN

Pendidikan kewirausahaan berbasis spiritual di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi terbukti menjadi strategi manajerial yang efektif dalam mengembangkan kemandirian santri secara holistik. Kewirausahaan tidak dipahami semata sebagai aktivitas ekonomi, melainkan sebagai instrumen pendidikan yang mengintegrasikan penguatan kompetensi manajerial, pembentukan karakter, dan internalisasi nilai-nilai spiritual Islam. Pengelolaan unit-unit usaha pesantren yang terstruktur dan partisipatif memberikan pengalaman belajar kontekstual bagi santri, sehingga mampu menumbuhkan kemandirian finansial, kepemimpinan, tanggung jawab, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika sosial dan ekonomi kontemporer.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi ini ditopang oleh sinergi antara konsep spiritual entrepreneurship, kurikulum kewirausahaan berbasis nilai, dan manajemen pendidikan Islam yang integratif serta selaras dengan visi dan misi pesantren. Unit-unit usaha seperti koperasi, pertanian, konveksi, dan pelatihan keterampilan tidak hanya berfungsi sebagai sumber ekonomi, tetapi juga sebagai wahana internalisasi karakter Islami yang menekankan etika, kedisiplinan, dan tanggung jawab sosial. Meskipun menghadapi tantangan struktural dan adaptif, penerapan manajemen yang berorientasi pada nilai, profesionalisme, dan keberlanjutan mampu menjaga keseimbangan antara fungsi edukatif dan produktif pesantren. Dengan demikian, model pendidikan kewirausahaan ini relevan sebagai rujukan pengembangan pesantren yang adaptif dan berdaya saing. Pendekatan tersebut menegaskan peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan santri dan masyarakat berbasis nilai Islami, sekaligus menyiapkan santri menjadi individu mandiri, kreatif, dan beretika dalam menghadapi tantangan kehidupan modern.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih disampaikan kepada rekan sejawat serta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan motivasi selama proses penyusunan dan penyempurnaan artikel ini. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan keilmuan, penguatan praktik spiritual, serta pendalaman nilai-nilai tauhid dalam konteks pendidikan Islam kontemporer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R. R., Kustati, M., & Amelia, R. (2024). Analisis lingkungan sosial pesantren terhadap kemandirian santri. *Jurnal Ilmu Sosial*, 2(2), 399–404.
- Anif, S. (2018). Pengantar manajemen pendidikan. Muhammadiyah University Press.
- Arfah, M., & Wantini, W. (2023). Perundungan di pesantren: Fenomena sosial pada pendidikan Islam (Studi pada Pesantren Ulul Albab Tarakan). *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 12(2).
- Azizah, M., Budiyono, A., Rozaq, A., & Hakim, A. R. (2025). Transforming classroom management as the key to increasing student learning interest. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 14(1).
- Dalimunthe, D. S. (2023). Transformasi pendidikan agama Islam: Memperkuat nilai-nilai spiritual, etika, dan pemahaman keislaman dalam konteks modern. *Al-Murabbi: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 75–96.
- Fakhrunnisaq, S. B., Sumardi, L., Zubair, M., & Mustari, M. (2023). Penumbuhkembangan karakter kemandirian santri Pondok Pesantren Nurul Hakim Kediri Lombok Barat di era 4.0. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(1), 34–47.
- Falah, R. Z. (2018). Membangun karakter kemandirian wirausaha santri melalui sistem pendidikan pondok pesantren. *Jurnal Tarbawi*, 15(2), 109–128.
- Firdaus, N., Ichsan, N., & Amjadallah, A. (2019). The Islamic economics' roles in achieving the sustainable development goals (SDGs) in the industrial 4.0 era. *Proceeding of Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics (CIMAE)*, 133–140.
- Firman, F. (2024). Inovasi dalam manajemen pendidikan Islam untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di era pendidikan digital. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 9035–9044.
- Hasan, M. S., Azizah, M., & Rozaq, A. (2023). Service learning in building an attitude of religious moderation in pesantren. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(4), 559–576.
- Kertayasa, H., Syach, A., Yusuf, R. N., & Supriatna, A. (2021). Peran tarekat sufi serta relevansinya terhadap pendidikan Islam modern. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2), 549–561.
- Kholik, M., Mujahidin, M., & Munif, A. A. (2024). Menanamkan nilai-nilai akhlak dalam pergaulan siswa di lingkungan madrasah. *Ngaos: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), 54–65.

- Maulidin, S. (2024). Pendidikan kemandirian di pondok pesantren (Studi mengenai realitas kemandirian santri di Pondok Pesantren Darul Falah Bandar Lampung). *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 3(2), 123–139.
- Mawaddah, N. A. (2025). Manajemen pesantren untuk membangun kemandirian santri berbasis kewirausahaan. *IRSYADUNA: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 5(2), 392–404.
- Miftahuddin, M., Triyoko, H., Habibi, B. Y., & Iqdam, M. N. (2022). Religious psychosocial healing for the trauma of the children of the terrorists. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 10(2), 319–356.
- Mulyadi, M., & Syahid, A. (2020). Faktor pembentuk dari kemandirian belajar siswa. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 197–214.
- Munawwaroh, A. (2023). Manajemen program entrepreneurship dalam pengembangan jiwa kemandirian santri. *IAIN Ponorogo*.
- Nasution, N. A. (2020). Lembaga pendidikan Islam pesantren. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman*, 5(1), 36–52.
- Nelga, I. C., Rina, R., & Jamin, H. (2022). Urgensi digitalisasi pendidikan sekolah. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 14(2), 129–141.
- Nurhadi, I. (2018). Pemberdayaan masyarakat pondok pesantren untuk meningkatkan minat masyarakat: Studi kasus pemberdayaan santri Pondok Pesantren Nurul Ulum Munjungan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 8(1), 142–153.
- Nurjannah, S., Helvira, R., & Zulinda, N. (2025). Santripreneurship: Membangun kemandirian ekonomi berbasis pesantren. *PT Sonpedia Publishing Indonesia*.
- Nuryani, L. K. (2023). Manajemen mutu: Kunci membentuk santri mandiri dan berkarakter Islami. *Indonesia Emas Group*.
- Paryanti, E. L., Irhamudin, I., & Wijaya, A. (2024). Peran pondok pesantren dalam membentuk kemandirian dan kreativitas santri. *Moderasi: Journal of Islamic Studies*, 4(2), 271–286.
- Rahman, B. A. (2022). Islamic revival and cultural diversity: Pesantren's configuration in contemporary Aceh, Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 12(1), 201–229.
- Reimers, F. M. (2020). Transforming education to prepare students to invent the future. *PSU Research Review*, 4(2), 81–91.
- Rofiq, A., Hasan, M. S., Judijanto, L., Suprihatin, & Aziz, M. K. N. A. (2025). Kyai's leadership in prayer-based counseling at pesantren: A management strategy. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 29–40.
- Surya, C. M., Supriatna, A., Al-Banna, H., Saepudin, S., & Yudha, H. S. (2025). Strategi manajerial pesantren dalam meningkatkan kemandirian santri di era digital. *Journal on Education*, 7(2), 11423–11434.
- Syafnan, S., Nikmah, F., Anwar, K., Putra, E., & Ikhsan, M. J. N. (2024). Management of student empowerment: The case study of improving skills and character independence of santri at Islamic boarding school. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(2), 266–291.
- Witro, D. (2020). Ulama and umara in government of Indonesia: A Review Relations of Religion and State. *Madania*, 24(2), 135–144.
- Yudha, C. P., Hamidah, L., & Pamungkas, R. P. (2024). Problematika ekonomi dalam dakwah: Studi realita akses pendidikan di pondok pesantren dan dampak biaya. *Jayapangus Press Kamaya: Jurnal Ilmu Agama*, 7(4), 38–48.

Zahroh, J., & Fahmi, M. (2025). Kemandirian santri di era global: Meneladani konsep pendidikan Kiai As'ad Syamsul Arifin. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 18(2), 371–392.